



# Periodieke doorlichting houdt een spiegel voor

Organisaties passen vaak hun werkwijze aan, zonder ingesleten gewoontes echt ter discussie te stellen. Voor meer majeure resultaatverbetering is het bijzonder nuttig om de organisatie periodiek door te lichten en na te gaan of de werkprocessen nog wel efficiënt en effectief zijn.

Een ziekenhuis heeft financiële problemen. De Raad van Bestuur vraagt aan de Vreelandgroep om een doorlichting te verrichten om mogelijke oorzaken te achterhalen. Ook wil men concrete aanbevelingen voor waar eventueel op bezuinigd kan worden, of nog beter, waar aanvullende middelen te generen zijn.

## Werkwijze

De Vreelandgroep begint dergelijke opdrachten met het houden van een aantal gesprekken met 'kernspelers' in het ziekenhuis en het bestuderen van relevante documenten.

Vervolgens starten we een iteratief zoek-proces. Dat betekent dat de uitkomst van een analysestap bepalend is voor de keuze van het vervolgonderzoek. De focus is continu gericht op het vinden van afwijkingen van andere ziekenhuizen en vervolgens het vinden van de verklaring daarvan.

Onze ervaring leert, dat een ziekenhuis te ontleden is door systematisch verschillende grootheden te vergelijken en de resultaten daarvan aan te vullen met gerichte interviews met direct betrokkenen. Zo ontstaat inzicht in de mogelijkheden om oorzaken van financiële overschrijdingen aan te pakken.

## Aspecten van onderzoek

Bij het ontleden van de organisatie analyseren wij het medische profiel, de functionele opbouw, de kwantitatieve productie, de relatieve zwaarte van de patiënten en de in-, door- en uitstroom

van patiënten in relatie tot het kosten-niveau en de personele bezetting.

De patiëntendoorstroming of het gebrek daaraan is een belangrijke verklarende factor voor het kostenniveau. De analyse is erop gericht na te gaan in hoeverre de patiëntenlogistiek in vergelijking tot andere ziekenhuizen een verklaring biedt voor het hogere kostenniveau. De kosten worden geanalyseerd door deze per kostensoort te relateren aan het aantal patiënteneenheden (een wegings-factor voor productie gebaseerd op opnamen, dagopnamen, eerste polikliniek-bezoeken en verpleegdagen). De analyse is erop gericht zicht te krijgen op eventuele kostenverschillen per patiënten- eenheid.

Bij deze analyse maken we gebruik van de aanwezige gegevens van het betreffende ziekenhuis en die van andere ziekenhuizen. De keuze van deze andere ziekenhuizen is zodanig, dat het te onderzoeken ziekenhuis er goed mee te vergelijken is.

## Uitkomsten

Nadat de uitkomsten met elkaar zijn verbonden en aangevuld met de informatie uit de interviews, vindt de interpretatie plaats. Desgewenst kunnen we op onderdelen nadere analyses maken. De uitkomsten leveren een duidelijk beeld op van het betreffende ziekenhuis, op basis waarvan verdere acties kunnen worden ondernomen.

Een doorlichting als deze kan ook periodiek worden gehouden. Het blijkt telkens weer bijzonder nuttig te zijn om

kritisch te kijken naar de vanzelfsprekend geworden werkwijzen en ingesleten gewoontes. Zo houdt de Vreelandgroep organisaties een spiegel voor en biedt ze aanknopingspunten voor veranderingen in de toekomst.